

# **PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)**

**Firmananda Hutama Akbar  
Djamhur Hamid  
Mochammad Djudi**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: firmananda@gmail .com

## **ABSTRACT**

*Research was entitled with “The Effect of Work Satisfaction on Organizational Commitment and Employee Performance” and supported by the study of regular employees at PG Kebon Agung Malang. The objective of research was to describe Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance, and to explain the effect of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance. The population of research included 298 regular employees at PG Kebon Agung Malang. Sampling technique was proportional random sampling and the result was 75 respondents. Method of research was Explanatory Research using questionnaire and documentation as data collection instruments. Data analysis was path analysis which the processing was assisted by SPSS 21 for Windows. Result of path analysis showed that Work Satisfaction was significantly influential to Organizational Commitment at coefficient of 0.535 and significance value of  $0.000 \leq 0.05$ . Work Satisfaction significantly influenced Employee Performance at coefficient of 0.515 and significance value of  $0.000 \leq 0.05$ . Organizational Commitment was significantly influencing on Employee Performance at coefficient of 0.251 and significance value of  $0.016 \leq 0.05$ . The indirect effect of work satisfaction on employee performance through organizational commitment was 0.134 smaller than the direct effect of work satisfaction on employee performance which pointed to 0.516.*

**Keywords:** *Work Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan” yang dilakukan pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, serta menjelaskan pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 298 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Pengambilan sampel menggunakan *propotional random sampling* sebanyak 75 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur *path* yang dibantu dengan program *SPSS 21 for windows*. Hasil analisis jalur *path* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,05$ . Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,05$ . Variabel Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan  $0,016 \leq 0,05$ . Pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

**Kata kunci :** Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

## A. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan salah satu factor penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kooperatif sekelompok orang didalamnya. Sehingga suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimanacara mengelola sumberdaya manusia seoptimal mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan bergantung pada baik dan buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Organisasi yang kuat mempunyai kemampuan dalam menciptakan dan menjaga kepuasan kerja karyawan sehingga akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai standar yang telah ditetapkan serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Setiap individu yang bekerja berharap memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu.

Karyawan yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan dengan komitmen yang tinggi dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan asal-asalan dan tidak sepenuh hati. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negative yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan seperti sering mangkir, produktivitas rendah, tingginya tingkat kerusakan, perpindahan karyawan, timbul kegelisahan serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Pabrik Gula Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar di industri gula nasional, perusahaan yang bergerak dibidang industri

penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang gula dengan daya saing tinggi. Dari tahun ketahun PG Kebon Agung berkembang dengan pesat, ini tak lepas dari kualitas SDM karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung mempunyai jumlah karyawan yang banyak, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini harus professional agar tidak terjadi masalah di internal perusahaan yang berkaitan dengan karyawan atau tenaga kerja yang tentu akan berakibat terhadap kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam mengelola karyawan yang bekerja di PG Kebon Agung Malang. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang membuat karyawan merasa ingin tetap berada di perusahaan untuk ikut berjuang mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja guna memenuhi tuntutan dari perusahaan. Selain kepuasan kerja, terdapat faktor komitmen organisasional yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi pengelola perusahaan PG Kebon Agung untuk memperhatikan ketiga faktor tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, peneliti mencoba untuk mengetahui lebih dalam mengenai kaitan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dan terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan”**. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan dan di PG Kebon Agung dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PG Kebon Agung.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2003:202) menjelaskan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja dalam

pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Handoko (2011:193) menjelaskan “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2009:120) menjelaskan kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa teori seperti:

### **1) Teori Keseimbangan**

Komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison, equity-in- equity*.

### **2) Teori perbedaan**

Mengukur kepuasan dapat dilakukan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan,

### **3) Teori pemenuhan Kebutuhan**

Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

### **4) Teori pandangan kelompok**

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok.

## **c. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja mempunyai peran penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Dengan menilai tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, akan membawa pada perbaikan-perbaikan kondisi kerja yang lebih baik dan ini tentu akan membawa keuntungan bagi perusahaan apabila karyawan bekerja dengan kepuasan yang tinggi.

## **2. KomitmenOrganisasional**

### **a. Pengertian KomitmenOrganisasional**

Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tentunya menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia bekerja. Luthans (2005: 249) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai berikut: “Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tersebut, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”.

### **b. Bentuk-BentukKomitmenOrganisasional**

Bentuk komitmen organisasional adalah komitmen aktif, komitmen kelanjutan, komitmen normatif, komitmen berkesinambungan, komitmen terpadu, dan komitmen terkontrol. Kanter dan Fairly dalam Sopiah (2008:158)

### **c. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional dapat tercapai karena adanya kepuasan karyawan yang diperoleh dari perusahaan itu sendiri. Komitmen akan timbul karena adanya perasaan senang dan nyaman atas apa yang mereka dapatkan di perusahaan, seperti factor pimpinan, adanya komunikasi dan kerjasama yang baik didalam perusahaan, adanya kejelasan misi dan ideology, keadilan, maupun didukungnya perkembangan karyawan. Meningkatnya komitmen organisasional pada tiap karyawan akan memberikan dampak yang bagus kepada karyawan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## **3. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kusnadi (2003:264) menjelaskan “Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

**b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu faktor personal (individual), faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor system dan faktor kontekstual.

Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional tiap individu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Simanjuntak (2005:67)

**c. Penilaian Kinerja Karyawan**

Dessler (2005:52) menjelaskan ada beberapa alasan untuk menilai kinerja “pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan”. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi- kondisi kepegawaian lainnya.

**d. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat bagi perkembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi pada umumnya karena penilaian prestasi kerja digunakan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawan. Penilaian prestasi kerja mempunyai banyak kegunaan bagi organisasi. Hasibuan (2013:125)

Manfaat penilaian kinerja adalah selain berguna untuk perusahaan sebagai patokan untuk membuat keputusan dan evaluasi mengenai hasil-hasil pekerjaan

yang telah diselesaikan karyawan, juga berguna untuk karyawan karena karyawan yang mempunyai kinerja kurang akan mendapat perhatian atau pelatihan agar kinerjanya dapat meningkat di periode selanjutnya. Bangun (2012:233)

**4. Hubungan antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan**

**a. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional**

Mathis (2006:99) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kepuasan kerja sangat penting di lingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya komitmen organisasional.

**b. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya yang diwujudkan dalam semangat bekerja. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya tentu akan membuat semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam perusahaan mempunyai semangat yang tinggi hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Mathis & Jackson (2006:209)

**c. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan**

Komitmen merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai rasa loyalitas kepada perusahaan dimana dia bekerja. Loyalitas dapat dilihat dari seberapa besar karyawan melibatkan diri dalam kegiatan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuannya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan, maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan. Yousef dalam Azzuhri (2012:27)

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2008:8) menyatakan, “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang bertempat di jalan raya kebon agung Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur. PG Kebon Agung dipilih karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan produksi Gula terbesar di Jawa Timur. Hal ini tentu menuntut pimpinan perusahaan harus mengelola perusahaan secara profesional dan memperhatikan sumber daya manusia yang ada dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berdampak kepada komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

### 3. Definisi Operasional dan Pengukuran

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan Kerja (X), Indikator yang digunakan adalah:
  - 1) Kepuasan pada pekerjaan
  - 2) Kepuasan pada promosi
  - 3) Kepuasan pada gaji
  - 4) Kepuasan pada atasan
  - 5) Kepuasan pada rekan kerja
- b. Komitmen organisasional (Y1), indikator yang digunakan adalah:
  - 1) Komitmen afektif
  - 2) Komitmen kelanjutan
  - 3) Komitmen normatif
- c. Kinerja Karyawan (Y2), indikator yang digunakan adalah:
  - 1) Kuantitas
  - 2) Kualitas
  - 3) Ketepatan Waktu

### b. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dalam setiap variabel yang akan diteliti, maka dilakukan

pengukuran terhadap variabel-variabel tersebut agar dapat dinilai dan dianalisis. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Siregar (2013:89) berpendapat skala likert adalah “Skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

### 4. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan SPSS. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah :

#### a. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item/ butir pertanyaan mengenai kepuasan kerja serta pertanyaan tentang komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang diajukan dalam kuesioner. Data yang telah dikumpulkan diedit dan ditabulasikan kedalam table, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan persentase.

#### b. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden yang diteliti dan dianalisis dengan program SPSS 19 for Windows. Hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka statistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Path

#### a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (5,411) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050). Koefisien jalur ( $\beta = 0,535$ ) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, begitu pula sebaliknya kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan secara

signifikan menurunkan komitmen organisasional karyawan.

**b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (5,068) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050). Koefisien jalur ( $\beta = 0,516$ ) menunjukkan bahwa dengan memperhatikan Kepuasan Kerja yang baik akan secara signifikan dan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya Kepuasan Kerja yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan Kinerja Karyawan.

**c. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari t-hitung (2,469) lebih besar dari t-tabel (1,993) dan p-value (0,016) lebih kecil dari alpha 5% (0,050). Koefisien jalur ( $\beta = 0,251$ ) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya Komitmen Organisasional yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan Kinerja karyawan.

**d. Pengaruh Secara Tidak Langsung**

Pengaruh secara tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung dari Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1). Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) adalah  $0,535 \times 0,251 = 0,1342$  atau dibulatkan menjadi 0,134. Berdasarkan keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh secara tidak langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) adalah sebesar 0,134. Berdasarkan perhitungan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung sebelumnya, disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) secara langsung yaitu sebesar 0,516 lebih besar daripada pengaruh secara tidak

langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yaitu 0,134

**e. Pengaruh Secara Total**

Selain pengaruh secara langsung dan pengaruh secara tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat, dari hasil perhitungan analisis jalur (*path*) secara keseluruhan terdapat juga pengaruh secara total antara variabel, yaitu : Pengaruh total Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1) :

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,516 + 0,134 = 0,65)$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa pengaruh secara total Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1) adalah sebesar 0,65. Perhitungan tersebut menunjukan bahwa komitmen organisasional terbukti sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan. Hasil perhitungan menunjukan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh langsung. Dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,134. *Total Effect* Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional adalah sebesar 0,65.

**2. Uji Hipotesis**

**a. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Variabel Komitmen Organisasional (Y1)**

Hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1). Hasil Uji t yang telah dilakukan antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1) menunjukkan t hitung = 5,411 dan t tabel (df = 73) adalah sebesar 1,993, sehingga  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ . Koefisien beta sebesar 0,535 atau 53,5% dan nilai alpha sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . Sehingga dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y1).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mathis (2008:225) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Selain pendapat ahli, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Mahdi, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu variabel-variabel kepuasan kerja yang terdiri kepuasan pada atasan 0,271, kepuasan pada penghargaan 0,463, kepuasan pada kondisi kerja 0,287, dan kepuasan pada rekan kerja 0,202 dan nilai signifikan sebesar 0,004, 0,000, 0,002 dan 0,014 menunjukkan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Kepuasan Kerja diperoleh rata-rata mean sebesar 4,03 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Sebagaimana pendapat Gibson dalam Wibowo (2011:509) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan meningkatkan Kinerja Karyawan.

#### **b. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan  $t$  hitung = 5,068 dan  $t$  tabel ( $df=72$ ) adalah sebesar 1,993, sehingga  $t$  hitung  $\geq t$  tabel. Koefisien beta sebesar 0,516 atau 51,6% dan nilai alpha sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . Sehingga dapat di ketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Gibson dalam Wibowo (2011:509) bahwa kepuasan kerja yang menyebabkan peningkatan prestasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Artinya apabila karyawan puas dan senang dengan

pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain pendapat ahli, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Mahdi, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,263 dan nilai signifikan sebesar  $0,011 \leq 0,05$ .

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Kepuasan Kerja diperoleh rata-rata mean sebesar 4,03 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Sebagaimana pendapat Gibson dalam Wibowo (2011:509) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan meningkatkan Kinerja Karyawan.

#### **c. Pengaruh Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)**

Hipotesis ketiga adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil Uji  $t$  yang telah dilakukan antara Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) menunjukkan  $t$  hitung = 2,469 dan  $t$  tabel ( $df = 72$ ) adalah sebesar 1,993, sehingga  $t$  hitung  $\geq t$  tabel. Koefisien beta sebesar 0,251 dan nilai alpha sebesar  $0,016 \leq 0,05$ . Sehingga dapat di ketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Hasil dari analisis tersebut didukung dari definisi ahli sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008 : 155) bahwa komitmen organisasional dalam diri karyawan akan menyebabkan keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap tujuan perusahaan, dengan demikian akan menciptakan kinerja yang terus menerus meningkat sehingga memberikan efek pada kemajuan perusahaan. Artinya. Selain pendapat ahli, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Iresa, 2015 yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,432 dan nilai signifikan sebesar  $0,003 \leq 0,05$ .

Hasil analisis deskriptif dari setiap item-item variabel Komitmen Organisasional diperoleh rata-rata mean sebesar 4,04 dalam tabel skala *likert* diartikan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Y1) berada pada interval kelas 3,4 – 4,2 atau dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan PG Kebon Agung telah memperhatikan karyawan agar mempunyai komitmen organisasional yang tinggi dan diharapkan jika karyawan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih produktif sehingga akan membuat perusahaan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **d. Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Komitmen Organisasional (Y1)**

Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel komitmen organisasional tidak cukup bermakna sebagai variabel perantara untuk meningkatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

### **3. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan penelitian diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Konstruk Penilaian Kinerja**

Dalam menilai kinerja karyawan terdapat dua cara yaitu berdasarkan penilaian dari karyawan itu sendiri dan berdasarkan penilaian dari atasan. Penilaian dari karyawan itu sendiri adalah karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah sesuai atau belum sesuai dengan standar atau target yang diberikan oleh perusahaan baik secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penilaian kinerja berdasarkan penilaian dari

atasan adalah seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja karyawan sebagai bawahannya. Atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawan.

Penilaian dapat dilakukan berdasarkan catatan-catatan atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan. Mengingat keterbatasan waktu dan prosedur dari perusahaan, dalam penelitian ini penilaian kinerja dilakukan oleh karyawan itu sendiri, hal ini karena instrument penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data primer adalah kuesioner yang dibagikan kepada 75 karyawan tetap dengan mengisi pernyataan-pernyataan yang sudah disediakan berdasarkan variabel, indikator, dan item penelitian. Hal tersebut dapat menimbulkan bias pada jawaban kuesioner tersebut karena karyawan dapat mengisi jawaban-jawaban yang dianggap baik mengenai dirinya sendiri.

#### **b. Variabel Lain yang Belum Digunakan Dalam Penelitian Ini**

Variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional menurut para ahli diantaranya adalah motivasi kerja, kompensasi, stres kerja, dan konflik kerja. Variabel-variabel tersebut belum digunakan dalam penelitian dan menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

Upaya pemberian Motivasi kerja merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen organisasional karyawan, Hal ini didukung oleh pernyataan Garay (2006:34) menjelaskan “pada dasarnya karyawan yang memiliki komitmen organisasional, mereka cenderung akan melakukannya berdasarkan motivasi”. Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Kompensasi juga merupakan faktor penting dalam upaya mewujudkan komitmen organisasional, Mathis dan Jackson (2002:118) menjelaskan “kompensasi adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan bekerja pada suatu



organisasi merujuk pada semua bentuk pembayaran atau imbalan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi adalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional.

Stres kerja dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki seseorang, Fontana dalam (Rulestari dan Eryanto,2012:22) berpendapat bahwa “dampak stress adalah *organizational problem* meliputi tingkat kepuasan kerja menurun, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurun dan produktivitas kerja menurun”, hal tersebut menunjukkan bahwa stress kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional karena peningkatan stress kerja dapat menyebabkan penurunan komitmen organisasional. Variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah konflik kerja, Jackson dan Shuler dalam (Rulestari dan Eryanto,2013:21) menjelaskan “konflik mempunyai dampak yang negative terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, penurunan komitmen organisasional dan penurunan kinerja secara keseluruhan” hal tersebut menunjukan bahwa konflik kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional, karena jika terjadi konflik kerja akan menyebabkan komitmen organisasional karyawan menjadi turun.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- Berdasarkan analisis deskriptif penelitian yang telah dilakukan bahwa rata-rata distribusi jawaban responden untuk menilai variabel kepuasan kerja (X) yaitu sebesar 4,13, variabel komitmen organisasional (Y1) sebesar 4,04, dan variabel kinerja karyawan (Y2) sebesar 3,84. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan pada PG Kebon Agung Malang sudah baik.
- Variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Y1) sebesar 0,535. Karena koefisien path betanda positif, dapat dikatakan bahwa semakin

tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka semakin tinggi pula Komitmen Organisasional karyawan.

- Variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,516. Karena koefisien path bertanda positif, dapat dikatakan semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.
- Variabel Komitmen Organisasional (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,251. Karena koefisien path betanda positif, dapat dikatakan semakin tinggi Komitmen Organisasional maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.
- Berdasarkan analisis yang telah dilakukan menunjukan pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

### 2. Saran

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengingat kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penting bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional dengan cara pimpinan memperhatikan indikator-indikator yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu kepuasan pada pekerjaan, promosi, gaji, atasan, dan rekan kerja. Serta memperhatikan komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, kelanjutan dan normatif. Hal tersebut perlu dilakukan agar karyawan senantiasa bekerja dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan memuaskan.

- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti motivasi kerja, kemampuan kerja karyawan dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.
- c. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini memperhatikan variabel variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, stress kerja, dan konflik kerja yang dapat mempengaruhi Komitmen Organisasional.
- d. Sebaiknya apabila ingin mengukur kinerja karyawan tidak hanya memakai penilaian dari diri karyawan sendiri karena dapat menimbulkan bias jawaban, tetapi juga dapat memperhatikan versi dari atasan karena atasan juga mempunyai kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2013. *MSDM*. Jakarta : Bumi Aksara
- Handoko, Hani T. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Dialihbahasakan Oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th Arie P & Winong Rosari. Yogyakarta : Andi.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkuprawira, Syafri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Galia Indonesia.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Indeks.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga.
- Mathis, Robert L. Jeason, John H. 2006. *Human Resources Management*. Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif R&D*. Bandung Alfabeta.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela. 2006. *Kinerja Extra Role dan Kebijakan Kompensasi*. Kajian Bisnis dan Manajemen Strategi. Vol 8 No 1.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo.